

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองสังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ
  - 1.1 ความหมายของทัศนะ
  - 1.2 ประเภทของทัศนะ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำ
  - 3.2 ความสำคัญของผู้นำ
  - 3.3 บทบาทของผู้นำทางการศึกษา
4. ภาวะผู้นำ
  - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 4.3 แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ
  - 4.4 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของโบลแมนและดีล (Bolman & Deal)
    - 4.4.1 ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง (the structural frame)
    - 4.4.2 ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ (the human resource frame)
    - 4.4.3 ภาวะผู้นำเน้นการเมือง (the political frame)
    - 4.4.4 ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์ (the symbolic frame)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ

### 1. ความหมายของทัศนะ

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 149) ได้กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด เจตคติ เพื่อร่วมกันในการแก้ไขปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 185) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การแสดงความคิดเห็น ความคิด ความรู้สึกร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้เสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจ ร่วมจัดการดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่าง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคมหรือประเทศชาติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 128) ได้กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การแสดงความคิดเห็น และพูดคุยร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการประชุมหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9 -11) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การ ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องหากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล และยังได้กล่าวถึงโครงสร้างของการแสดงทัศนะว่าประกอบด้วย ที่มา คือ ส่วนที่เป็นเรื่องราวต่าง ๆ อันทำให้เกิดการแสดงทัศนะ ข้อเสนอสนับสนุน คือ ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทัศนะของมติของผู้อื่นที่แสดงทัศนะนำมาใช้ เพื่อประกอบให้เป็นเหตุผลสนับสนุนข้อสรุป และข้อสรุป คือ สารที่สำคัญที่สุดของทัศนะ อาจเป็นข้อเสนอแนะข้อวินิจฉัยข้อสันนิษฐาน ประเมินค่าซึ่งเจ้าของทัศนะนำเสนอ เพื่อให้ผู้อื่นพิจารณายอมรับและนำไปปฏิบัติ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การแสดงความคิดเห็นของบุคคล หรือสาธารณชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความห่วงกังวล ความต้องการและค่านิยม โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 65) ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่บอกถึงความเห็น ความรู้สึก ไม่ว่าจะโดยส่วนตัวหรือการเห็นร่วมกับบุคคลอื่น อันมีเหตุผลเป็นองค์ประกอบซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยต่างๆ

ล้อม เพ็งแก้ว (2550, มกราคม 3) กล่าวว่า ทัศนะ หรือ ทรรศนะ เป็นคำเดียวกัน หมายความว่า ความเห็น, เครื่องรู้เห็น, สิ่งที่เห็น, การแสดง ที่เขียนต่างกันนั้น ทัศนะ เขียนตามรูปภาษามคธ (ภาษาถิ่นของภาษาอินเดียโบราณ) ทรรศนะเขียนตามรูปภาษาสันสกฤตแต่เดิมนั้น คำทั้งสองมีกฎเกณฑ์การใช้ที่ค่อนข้างแน่นอน คือ ทัศนะ ใช้ประกอบหน้าศัพท์ เช่น ทัศนคติ คือ

แนวความคิดเห็น ส่วน ทรรศนะ นั้นใช้ประกอบท้ายศัพท์ เช่น จุลทรรศน์ คือ กล้องขยายดูของเล็กให้เป็นเป็นของใหญ่

จึงสรุปได้ว่า ทรรศนะ คือ ความคิดเห็น ความรู้สึกอื่น อันมีเหตุผลเป็นองค์ประกอบ ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยต่างๆ โดยใช้ได้ 2 แบบ คือ ทรรศนะ,ทรรศนะ

## 2. ประเภทของทรรศนะ

เอนท์ทอยุดทคอม (2550, มกราคม 3) ได้กล่าวถึง โครงสร้างของการแสดงทรรศนะ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ที่มา คือ ส่วนที่เป็นเรื่องราวต่างๆที่ทำให้เกิดการแสดงทรรศนะ
2. ข้อสนับสนุน คือ ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทรรศนะหรือมติดของผู้อื่น ที่ผู้แสดงทรรศนะนำมาใส่เพื่อสนับสนุนทรรศนะของตน
3. ข้อสรุป คือ สารสำคัญที่สุดของทรรศนะ อาจเป็นข้อเสนอแนะ ข้อวินิจฉัยหรือประเมินค่า

ความแตกต่างระหว่างทรรศนะของบุคคลในสังคม ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. คุณสมบัติตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ เซาว์ ปฏิภาณ ไหวพริบ เป็นต้น จะพัฒนาได้เต็มที่ต้องอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม
2. อิทธิพลทางด้านสิ่งแวดล้อม จึงทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกันในเรื่องความรู้ ประสบการณ์ความเชื่อและค่านิยมดังนี้
  - 2.1 ความรู้ประสบการณ์จะทำให้บุคคลแสดงทรรศนะได้แตกต่างกันไป
  - 2.2 ความเชื่อ บุคคลแสดงทรรศนะต่างกัน ตามความเชื่อ ซึ่งได้จากการศึกษาอบรมทางครอบครัว และสิ่งแวดล้อม หรือวัยและประสบการณ์
  - 2.3 ค่านิยม คือ ความรู้สึกที่มีอยู่ในจิตใจแต่ละคนเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมและอิทธิพลต่อการแสดงทรรศนะของบุคคล

### ประเภทของทรรศนะ

1. ทรรศนะเกี่ยวกับข้อเท็จจริง คือ ทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วแต่ยังไม่ทราบข้อเท็จจริง การแสดงทรรศนะประเภทนี้ จึงเป็นเพียงการสันนิษฐาน จะน่าเชื่อถือเพียงใดขึ้นกับข้อสนับสนุน
2. ทรรศนะเกี่ยวกับคุณค่าหรือค่านิยมเป็นทรรศนะประเมินว่า สิ่งใดดี สิ่งใดด้อยเป็นประโยชน์หรือโทษ
3. ทรรศนะเกี่ยวกับนโยบาย เป็นทรรศนะที่บ่งชี้ว่าควรทำอะไร อย่างไรต่อไปในอนาคต หรือควรแก้ไขปรับปรุงสิ่งใดไปในทางใด อย่างไรก็ตามการแสดงทรรศนะเกี่ยวกับนโยบาย มักจะต้องเสนอข้อเท็จจริง เพื่อสนับสนุนนโยบายและประเมินค่านโยบายที่เสนอนั้นด้วย

### การประเมินค่าทัศนคติ

1. ประโยชน์และลักษณะสร้างสรรค์ ทัศนคติที่ดีควรก่อให้เกิดประโยชน์และก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ขณะเดียวกันก็คงสิ่งดีงามของสังคมไว้

2. ความสมเหตุสมผล ทัศนคติที่ดีจะต้องมีข้อสนับสนุน ที่มีน้ำหนักพอที่จะทำให้ข้อสรุปน่าเชื่อถือ

3. ความเหมาะสมกับผู้รับสารและกาลเทศะ ในการพิจารณาจะต้องพิจารณาด้วยว่าทัศนคตินั้นแสดงแก่ผู้ใดและในโอกาสใด เพื่อจะประเมินได้ว่าเหมาะสมหรือไม่

ไทยกู้ดิว (2550, มกราคม 3) ได้กล่าวถึงประเภททัศนคติ มี 3 ประเภทดังนี้

1. ทัศนคติเกี่ยวกับข้อเท็จจริง เป็นความเห็นเกี่ยวกับความจริง เข้าลักษณะการสันนิษฐาน คาดคะเน ตัวอย่างเช่น

1.1 บนดวงจันทร์น่าจะมีสิ่งมีชีวิต

1.2 ปัญหารถติดในกรุงเทพฯ น่าจะเป็นเพราะกรุงเทพฯ มีรถมาก

2. ทัศนคติเกี่ยวกับคุณค่า (ค่านิยม) เป็นความเห็นเกี่ยวกับความดี ความงาม ความไพเราะ ตัวอย่างเช่น

2.1 เขาทำงานได้ดีมาก

2.2 คนเตี้ยนี้มองกันที่วัตถุ ไม่เห็นดีเลย

3. ทัศนคติเกี่ยวกับนโยบาย เป็นความเห็นประเภทข้อเสนอแนะ ข้อแนะนำ

จึงสรุปได้ว่า ทัศนคติเป็นกระบวนการในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกอื่น อันมีเหตุผลเป็นองค์ประกอบ ทัศนคติของบุคคลในสังคมขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติตามธรรมชาติของมนุษย์และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม โดยประเภทของทัศนคติ มีทัศนคติเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ทัศนคติเกี่ยวกับคุณค่าหรือค่านิยมและทัศนคติเกี่ยวกับนโยบาย

### ผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสนาะ ดิยาวารี (2543, หน้า 183) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นไม่คำนึงถึงว่าความสำเร็จนั้นคนจะพอใจหรือไม่หากมองในแง่ค่าใช้จ่ายผู้บริหารทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดย

อาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบันทุกองค์การที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำให้สถานศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ปราณี ริวทอง (2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ โดยเป็นผู้นำทางวิชาการและประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการจัดการศึกษาให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรภายในและภายนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา เป็นผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ เป็นผู้นำที่นำพาโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และ สัมมา รณนิชย์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดเพราะการดำเนินการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ที่จะร่วมมือในการทำงานและพัฒนาองค์กรให้สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี ธีรทอง (2550, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ ใช้อำนาจหน้าที่จูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา คือ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p. 79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและธุรการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ ใช้อำนาจหน้าที่จูงใจและความเชื่อมโยงเสถียรภาพจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ที่จะร่วมมือในการทำงานและพัฒนาองค์กรให้สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4-6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ประกอบด้วย

1. เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic or figure head) ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณีหรือพิธีการขององค์กร
2. เป็นผู้นำองค์กร (leader) มุ่งหมายอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
3. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (liaison) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
4. เป็นผู้กำกับติดตามผล (monitor) ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
5. เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (dissemination) ที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์กร
6. เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (spokesman) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร
7. ผู้ประกอบการ (entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ
8. เป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน (disturbance handler) โดยแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่ได้คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล
9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (allocator) ให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กร

10. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) กับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่  
เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 32) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษามี  
หน้าที่ดูแล เฝ้าระวังและจัดการให้สถานศึกษาคำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและ  
ควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน  
เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์  
ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่า บทบาท  
ของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มี  
วิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้าง  
จิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียน  
การสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะและการจัด  
สภาพแวดล้อมการทำงานของครูและการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 13) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา  
จะต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูมีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร  
การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมี  
ผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี รั้วทอง (2550, หน้า 15) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น  
ประกอบด้วยบทบาทที่เกี่ยวกับการวางแผน จัดองค์กร จัดวางตัวบุคคล สั่งการ ประสานงาน  
ประเมินผล รายงานผล และจัดการงบประมาณ บทบาทดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาให้  
ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และจัดการกับองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อ  
พัฒนาและปรับปรุง พฤติกรรมการบริหารให้มีความพึงพอใจต่อครูที่ปฏิบัติงานองค์กร

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดง  
บทบาทในการให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้  
หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ  
การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ซึ่งมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครู  
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร  
สถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่  
คือ

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและผู้นำของ  
หมู่คณะ

2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กร อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา โดยเป็นผู้กำหนดทิศทาง แผนงานนโยบาย การจัดการทรัพยากร สร้างขวัญกำลังใจ ประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลังก่อนหน้านั้นจะมีคำที่แสดงถึงการเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้าประมุข ราชา พญา เป็นต้น จากพจนานุกรมศัพท์ ของ อ็อกฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ซึ่งให้เห็นว่าคำว่า “ผู้นำ” (leader) มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ.1300 (ทองหล่อ เดชไทย, 2544 หน้า 14) มีนักทฤษฎีพยายามอธิบายความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

ประเวศ ะสี (2540, หน้า 10) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ชงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 186) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ บุคคลใด บุคคลหนึ่ง ซึ่งมีแนวทางหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

เศวานินิตย์ เศษานนท์ (2541, หน้า 1) ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่มีความสามารถ ในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2542, หน้า 8) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ “ผล” สำเร็จที่ดี ผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็น “อาการนำ” ที่เห็นได้ด้วยตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากสถานการณ์จริงๆ ผู้นำที่แท้จริงอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง มีชื่อเสียงอย่างที่คนทั่วไปมองเห็น รู้จักแต่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริงๆ โดยคนทั่วไปไม่มีความรู้สึก ว่า ผู้นำดังกล่าวกำลังแสดงอาการนำอยู่อย่างที่เรียกกันว่าเป็น “ผู้นำที่ไม่ได้นำ”

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 155) ให้ความหมายของผู้นำว่าการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำ สิ่งที่ผู้นำ ต้องการให้กระทำ

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543, หน้า 7) ให้ความหมายของผู้ นำว่า บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจ ชักนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ เรียกผู้ นำในลักษณะนี้ว่า ผู้ นำแบบ พลวัต (dynamic leader) ซึ่งถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็เรียกว่าเป็นผู้ นำในทางดี (positive leader) และถ้านำไปในทางไม่ถูกต้อง ปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคม ก็เรียกว่าเป็นผู้ นำในเส (negative leader) คือผู้ นำในทางไม่ดี

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต, 2547, หน้า 8) ให้ความหมายของผู้ นำว่า ผู้ นำ มีหน้าที่ที่จะมาประสาน หรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

พระธรรมโกศาจารย์ (2549, หน้า 26) ให้ความหมายผู้ นำไว้ว่า ผู้ นำ คือผู้ชักพาให้ คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำในทิศทางที่ผู้ นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้ นำอยู่ แล้ว เช่น ผู้ นำองค์กร ผู้ นำสมาคม ผู้ นำวัด และแม้กระทั่งผู้ นำครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้ นำ

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blandchard, 1993, p. 68) ให้ความหมาย ของผู้ นำว่า ความเป็นผู้ นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การ บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้ นำก็ต้อง เปลี่ยนตามไปด้วย

กริฟฟิน (Griffin, 1999, p. 514) ให้ความหมายผู้ นำไว้ว่า ผู้ นำ คือ ผู้ ที่มี ความสามารถในการใช้อิทธิพลในการชักชวน โน้มน้าวให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ และได้การยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ

จึงสรุปได้ว่า ผู้ นำ เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลังก่อนหน้านั้นจะมีคำที่แสดงถึงการเป็น ผู้ นำ เช่น หัวหน้าประชุม ราชา พญา เป็นต้น โดยผู้ นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการ ยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชามีความสามารถในการใช้ อิทธิพลในการชักชวน โน้มน้าวให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

## 2. ความสำคัญของผู้นำ

กลุ่มคนในสังคม ตั้งแต่ครอบครัวจนถึงสังคมระดับโลก จำเป็นต้องมีผู้ นำ หรือ ผู้บริหารซึ่งมีบทบาทนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้ นำจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความสำคัญกับผู้ นำไว้ดังนี้

สุพัศรา สุภาพ (2540, หน้า 165) ได้กล่าวว่า ผู้ นำมีความหมายต่อหน่วยงาน บทบาท หรือการกระทำของผู้ นำ จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน โดยผู้ นำจะต้อง สร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้า ทั้งคนและกลุ่มคน ให้รู้จักพัฒนาตนเองให้มีค่าแก่หน่วยงานมากขึ้น

ประเวศ ะสี (2540, หน้า 52 - 53) กล่าวว่า หากสังคมใดขาดผู้ นำ ที่ดี สังคมนั้นก็ จะไม่พัฒนา ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีผู้ นำ ก็สามารถสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะ กระทบกระทั้งกันน้อย มีความร่วมมือมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 330) กล่าวว่า กลุ่มคนในสังคม ตั้งแต่ครอบครัวจนถึง สังคมระดับโลก จำเป็นต้องมีผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่นำให้กลุ่มนั้นดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญ เช่น ผู้นำครอบครัว เป็นผู้มีบทบาทในการรับผิดชอบ การปกป้องคุ้มครอง ความมั่นคงปลอดภัย รูปแบบของผู้นำครอบครัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ส่งผลถึงบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีและระบบครอบครัวด้วย ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำองค์การต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญในการทำให้ระบบกลุ่มมั่นคง

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำว่า เป็นการ ปฏิบัติตนของผู้นำต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคล นั้นเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

ณัฐพันธ์ เชรนนทร์, และไพบุลย์ เกียรติโกมล (2546, หน้า 149) กล่าวว่าไว้ว่า โดยทั่วไป ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นบุคคล หรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ และ อนาคตขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางใน อนาคตขององค์การผ่านการตัดสินใจในปัญหา หรือโอกาสที่สำคัญๆ ในการบริหารงาน การตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น เท่านั้น แต่จะครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์การ

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 5) ให้เหตุผลที่องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำไว้ 4 ประการ

1. ความไม่สมบูรณ์ในโครงสร้างองค์การ โดยทั่วไปองค์การจะมีความบกพร่องอยู่ในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งสายงาน การจัดหน่วยงาน หรือการกำหนดนโยบาย ถ้า เปรียบเทียบโครงสร้างขององค์การกับการดำเนินการจริงขององค์การ พฤติกรรมจริงของ องค์การจะมีความสลับซับซ้อนและมีความแปรเปลี่ยนมากกว่าที่วางแผนไว้ ไม่มีองค์การทาง สังคมใดที่ตั้งขึ้นมา มีโครงสร้างสมบูรณ์แบบเหมือนเครื่องจักร เพราะเครื่องจักรถ้ามีการ ออกแบบมาดีเมื่อติดเครื่องมันจะทำงานโดยไม่ต้องมีใครไปยุ่งเกี่ยว แต่สำหรับองค์การทาง สังคม จำเป็นต้องมีผู้นำ เพื่อทำหน้าที่กำกับบทบาทขององค์การ กำหนดบทบาทหน้าที่ของ สมาชิก และคอยช่วยเหลือ กระตุ้นให้สมาชิกตั้งใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยเหตุที่องค์การเป็น ระบบเปิดซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจึงอยู่ภายใต้ของ สภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ เช่น สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ประเพณี บรรยากาศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตาม ไปด้วย เพื่อที่จะรักษาความสมดุลด้านความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม องค์การจึงต้องมีผู้นำเพื่อทำหน้าที่ปรับบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยธรรมชาติขององค์การต่างๆ จะมีความ เจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมลง ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในองค์การ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้อง

มีผู้นำ ทำหน้าที่คอยประสานความแตกต่างระหว่างแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การรับคนงาน การปลดคนงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

4. ธรรมชาติของสมาชิกภายในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร แต่เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันด้านความสามารถ ความถนัด ความต้องการ พฤติกรรม ความคิด ทักษะ วุฒิภาวะ อายุหรือประสบการณ์ การคงไว้ซึ่งความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรต้องอาศัยผู้นำคอยกระตุ้นจูงใจ และประสานสมาชิกให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ผู้นำจะเป็นคนสร้างภาพพจน์และจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ชัดเจนว่าจะดำเนินไปทิศทางใด

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1989, p. 21) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เป็นผู้ที่จูงใจกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม และพ้นฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความสำคัญของผู้นำได้ว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มีบทบาทนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้า ทั้งแต่ละคนและกลุ่มคน ให้รู้จักพัฒนาตนเองให้มีค่าแก่หน่วยงานมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน และสามารถสร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

### 3. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย และนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการติดตามประเมินผลการทำงานการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียน ในพระราชบัญญัติการศึกษากำหนดว่าผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 3-4) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญฯ ได้มอบหมายให้ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียนและรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ
2. เป็นผู้ปกครองบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้าง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กระทรวง กรม จังหวัด มอบหมายให้เป็นครั้งคราว
3. เป็นผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน การอบรม การสร้างสรรค์พฤติกรรมอันดีงามที่พึงประสงค์และการเลือกอาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน

4. เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติโดยกำหนดกรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางานสร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และประเมินผลงานเพื่อพัฒนา ประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

5. เป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และคนอื่นๆ (2542, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาว่าประกอบด้วยบทบาทหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนก่อให้เกิดประสิทธิผล
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามบุคลากร ในการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ธวัชชัย มีประเสริฐ (2550, หน้า 30) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาว่า มีหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การ โดยเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง แผนงาน นโยบาย การจัดการทรัพยากร กระตุ้นในการสร้างขวัญและกำลังใจ ประสานงานกับบุคลากรภายในองค์การและชุมชน เพื่อให้งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยเทคนิคที่เป็นศิลปะเข้ามาผสมผสานกับความรู้ทางวิชาการการบริหารอย่างกลมกลืนและในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญเพราะผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้งานขององค์การเป็นไปตามแนวที่กำหนด

ฮอย, และมิสเคิล (Hoy, & Miskel, 1996, p. 273) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การตัดสินใจ 2) การจูงใจ 3) การสื่อสาร และ 4) การนำ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปบทบาทของผู้นำทางการศึกษาได้ว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย และนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการทำงานการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนการจัดการทรัพยากร กระตุ้นในการสร้างขวัญและกำลังใจ ประสานงานกับบุคลากรภายในองค์การและชุมชน เพื่อให้งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 331) ได้สรุปผลการศึกษาภาวะผู้นำ จากหลายแนวคิด ว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ อิทธิพล กลุ่ม และเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำ จะแสดงออกซึ่งความมีอำนาจมีคุณลักษณะพิเศษ หรือผู้ที่แสดงบทบาทได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อโน้มนำบุคคลให้สามารถดำเนินงานใดๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายประสงค์ได้

กวี วงศ์พุ่ม (2543, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่งจะเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล ในลักษณะการที่เมื่อบุคคลอื่นๆ ได้รับข่าวสารนั้น แล้วจะเกิดความเชื่อถือหรือยอมทำตามคำแนะนำจากข่าวสารข้อมูลนั้น

สุรศักดิ์ ม่วงทอง (2543, หน้า 60) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกลุ่มคณะเพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคี ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันที่ได้กำหนดไว้

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 234 - 237) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงสภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม และใช้อิทธิพลในการดำเนินการกิจต่าง ๆ การสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

คุนส์, และไวริช (Koontz, & Wehrich, 1988, p. 437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เซอร์จิโอวานนี, และมัวร์ (Sergiovanni, & Moore, 1989, p. 213 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำ ที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

สโตนเนอร์, และฟรีแมน (Stoner, & Freeman, 1989, p. 454) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

เบทแมน, และ สเนล (Bateman, & Snell, 1999, p. 425) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นวีรบุรุษผู้มาแก้ไขวิกฤติการณ์ (แนวคิดในแบบเก่า) การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์การและช่วยพัฒนาความสามารถของคนในองค์การนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง และการเป็นผู้วางแผนผู้จัดการและผู้ให้ความรู้

روبินส์ (Robbins, 2001, p. 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำหรือกิจกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

คณีย์ เทียนพุ่ม (2540, หน้า 82) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือ อาจจะเรียกว่าบารมีนั้น สามารถชักจูงให้คนคล้อยตาม หรือทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการได้ ความเป็นผู้นำสร้างได้ แต่การเป็นผู้นำที่ดีหายาก

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 29) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาในบริบทของโรงเรียน ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอันหนึ่งในการบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีภาวะหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศควรจะมีภาวะผู้นำ หรือสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นเช่นกันเพื่อนำพาครูและบุคลากรในโรงเรียนหรือสถานศึกษา ให้พร้อมที่จะดำเนินงานการจัดการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมาย และการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สินินธร จันทรผง (2546, หน้า 6) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาจากฝ่ายต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กันยมาศ ชูจีน (2546, หน้า 35- 36) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำโดยกล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะสามารถทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. รูปแบบของผู้นำส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำ ที่ดีสามารถรวมพลังของทุกคนให้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กร
4. คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ ย่อมมีผลสะท้อนต่อวิสัยปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน
5. ภาวะผู้นำ ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
7. สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรได้

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่เป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ราซิก, และสวานสัน (Razik, & Swanson, 2001, p.317) กล่าวว่า งานของภาวะผู้นำ คือ การคิดอธิบายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้นำจะกระทำเสมือนกับเป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรสามารถชักจูงให้คนคล้อยตาม หรือทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการได้ เป็นการเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

### 3. แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีการเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะกับบทบาท และรู้จักคัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นระดับ สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี โดยสมยศ นาวิการ (2540, หน้า 159-216) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในด้านที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 42) ที่ได้กล่าวถึง เรื่อง ภาวะผู้นำ ไว้ 4 ประการ คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป (Transformational Theory)

#### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) (เพิ่มของต่างชาติ)

สงวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 175) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะมีความเชื่อว่า “ผู้นำ เป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ และแบ่งคุณลักษณะของผู้นำ เป็น 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะภูมิหลังทางการศึกษา ลักษณะสติปัญญา ลักษณะบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงาน คุณลักษณะทางสังคม แต่ผลการวิจัยต่อมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากล จึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคต่อมา

ริงสวอร์ค ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35–44) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ ดูบริน (Dubrin) จากการศึกษาและนำมาเปรียบเทียบคุณลักษณะจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ศึกษาตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับการคัดเลือกไปสู่การเป็นผู้นำ และจากการศึกษาทำให้ได้คุณลักษณะสองกลุ่ม คือ

กลุ่มแรก : ด้านบุคลิกภาพทั่ว ๆ ไป (general personality traits) ซึ่งประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีต่อผู้อื่น อย่างเห็น ได้ชัด เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนอบอุ่นหรือความเอื้ออากรมีความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

กลุ่มที่สอง : ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task – related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัวสภาพการ ควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, ธันวาคม 23) กล่าวว่า เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านปริชาสามารถ(capacity) ด้านผลสำเร็จ (achievement) ด้านความรับผิดชอบ(responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (participation) ด้านสถานภาพ (status) และด้านสถานการณ์ (situation) แต่ก็สรุปว่าการดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแต่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ผสมอยู่ในคนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่าไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (non-leaders) ได้ชัดเจน

จากผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำดังแสดงข้างต้นชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล นั้นมีคุณลักษณะอย่างไร ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็น คุณลักษณะทั่ว ๆ ไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่งต่างก็มีผลต่อบุคคลอื่นและต่องานในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดของผู้นำที่มีความสอดคล้อง กับผู้นำที่มีประสิทธิผลในทุกสถานการณ์อีกทั้งคุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่ไม่มีไม่มีความชัดเจน ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อน

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมกำลังก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายหลายอย่าง ในการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะใหม่ๆ โดยการฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, ธันวาคม 23) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของอำนาจ จากผลงานการวิจัยของลิปพิตและไวท์ (Lippitt and White) ที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ในปี ค.ศ. 1930 ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการเป็นผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (autocratic style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ

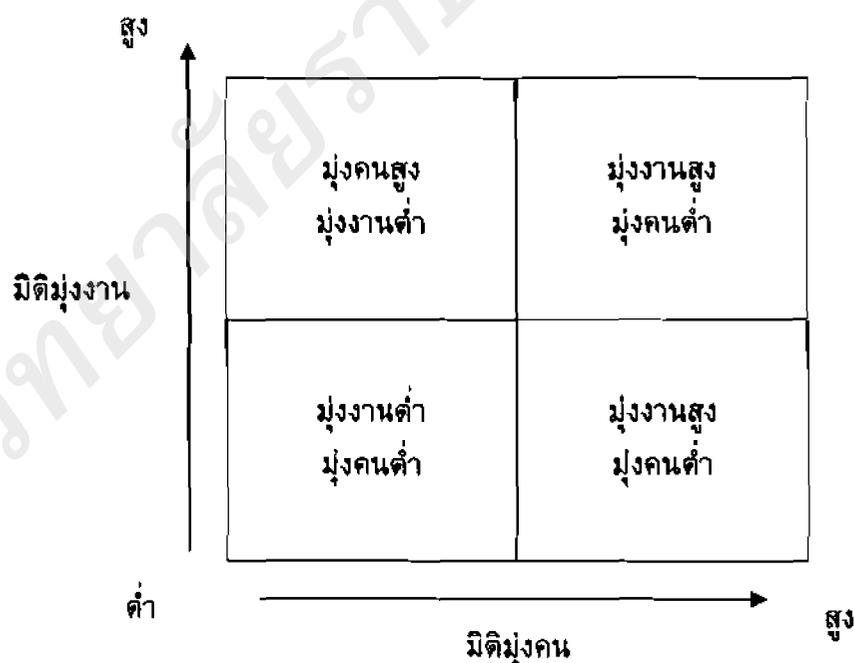
1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-jail style) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วๆ ไปไม่ว่าจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (Two-Dimension Theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio state) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ

2.1 มิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อองค์การและจำกัดเรื่องงาน การมอบหมายงาน เน้นระเบียบแบบแผนขององค์การ การสั่งงาน กำหนดแบบแผนการติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายที่เป็นระบบ มีการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นตายของการทำงาน วิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด การให้การชี้แนะเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีการทำงาน การหาวิธีทำงานให้เป็นผลสำเร็จเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน นั่นคือพฤติกรรมมิติมุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรภาพ ความไว้วางใจ และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นมิตรยอมรับกัน ความสนิทสนม มีพฤติกรรมเน้นความห่วงใยต่อสมาชิกพยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลือ การดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทาง เข้าพบได้สะดวก ไม่ถือตัว โดยสรุปคือพฤติกรรมที่มุ่งทางมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งแบบการเป็นผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ ดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นดาช่วยการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูตัน เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตามข่ายเชื่อมโยงสองมิติ

ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (concern for production)

แบบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ

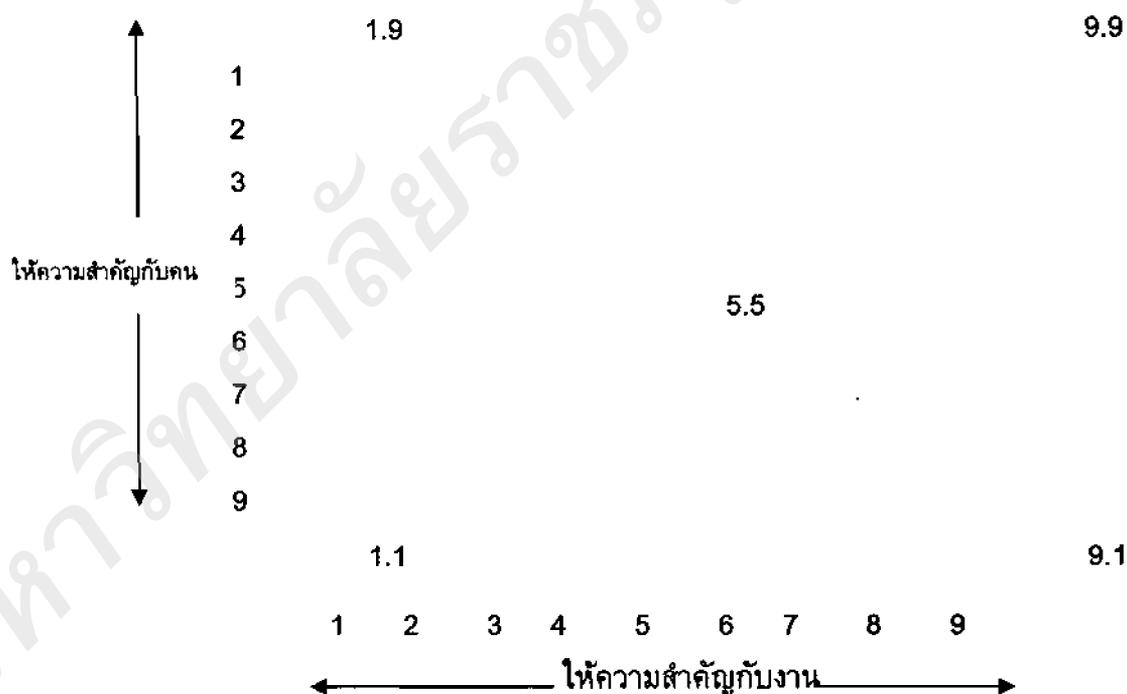
1) แบบอิมโพรเวอรีช (improverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย

2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย

3) แบบทาสก์ (task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย

4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะโรด (middle of the road) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน

5) แบบทีม (team) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก



ภาพ 3 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน

จากตาข่ายบริหารของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนบนแกนนอนจะแสดงให้เห็นการมุ่งงานสูงสุด ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงการ

มุ่งคนสูงสุด และถ้าผู้นำได้คะแนนค่าทั้ง 2 แขน ย่อมชี้ว่าผู้นำมีแนวทางการบริหารไม่ดี คาข่ายการบริหารดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม 5 แบบคือ

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน
2. ผู้นำแบบ (1,9) เป็นผู้นำแบบมุ่งที่จะมีสัมพันธกับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามสร้างความเป็นกันเองเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานนัก
3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้ แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบขึ้นสมองมุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน
4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ
5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรและให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้างผลงานสำเร็จตามสมควร

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำ เป็น 2 มิติ เรดดีน (Reddin) นำ มาพัฒนาเป็นทฤษฎี 3 มิติ (3-D model) ก่อให้เกิด พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ และมิติมุ่งประสิทธิผล ได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 8 แบบ เช่น แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ ผู้สอนแนะ (developer) ผู้นำที่ม (executive) ผู้คุมกฎ (bureaucrat) และผู้บุกงาน (benevolent autocratic) แบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ ผู้เอาใจ (missionary) ผู้ยอมความ (compromiser) ผู้ทันท่า (deserter) และผู้คุมงาน (autocrat) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 51-52) แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำได้ปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นนักวิจัยจึงได้พยายามทำความเข้าใจความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับสถานการณ์ต่าง ๆ

5. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (system 4 managment) ลิเคิร์ท (Likert, 1961, p.223) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่าง ๆ แล้วพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (exploitive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้นำตัดสินใจคนเดียว ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบการปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไรการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบการบริหารที่ลิเคิร์ต (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตาม แนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ ผลจากการศึกษาของลิเคิร์ต (Likert) พบว่างานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำในองค์กรจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือให้เข้ามามีส่วนร่วม

ตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ดังนั้น ลิเคิร์ตเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุดกล่าวโดยสรุปผลงานของ ลิเคิร์ต (Likert) แสดงให้เห็นว่าผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป โดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมบนแนวต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาปรากฏว่าผู้นำส่วนใหญ่จะไม่ใช่แบบเผด็จการหรือแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่

### 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)

คณะกรรมการการผลิตและบริหารชุดวิชา สุขุทัยธรรมมาธิราช (2540, หน้า 53) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational หรือ contingency) เริ่มต้น

ประมาณ ค.ศ.1967 การศึกษาผู้นำในยุคนี้ โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ข้อค้นพบที่สำคัญ จากการวิจัย ซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นกับตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่า มีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์จึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพล หรือส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น จะทำให้ก็ต่อเมื่อรับรู้สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกันผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory) ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1965, pp.538-539) เป็นที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งทั้งในวงการการศึกษา วงการธุรกิจอุตสาหกรรมและในกองทัพของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

1.1 แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ผู้นำจะมีบทบาทเป็นแบบใดแบบหนึ่ง คือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship-oriented leadership) โดยวัดได้จากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นำนั้นทั้งนี้ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น ซึ่งเรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (least Preferred co - worker scale) หรือแบบวัดแอลพีซี (LPC) จากแบบสอบถามนี้ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ หมายความว่า ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงานแต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูง ก็หมายความว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์สูง โดยผู้บริหารจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับบุคคลที่ตนอยากทำงานด้วยน้อยที่สุด จำนวน 16 ข้อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะมีลักษณะทั้งทางบวกและทางลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ช่วยเหลือ	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	
ดึงเครียด	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

นำเป็อ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1		

นอกจากนั้น ฟีดเลอร์ยังได้อธิบายถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ปัจจัย ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member relations) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำและผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อถือกันสูง แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดีแต่หากขาดความไว้วางใจกันขาดความเคารพซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อถือกัน แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายไม่ดี

2. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ระดับการทำงานของผู้นำหากเป็นงานประจำงานที่มีลักษณะเข้าใจง่ายเป็นงานที่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติไปตามระเบียบหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ แสดงว่าโครงสร้างของงานแน่นอน แต่หากเป็นงานที่ไม่ใช่ประจำ คลุมเครือและมีความสลับซับซ้อน แสดงว่าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน

3. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัลและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแล้วแสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำสูง แต่หากผู้นำสั่งการโดยผ่านความเห็นชอบจากคนบางคน ไม่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำต่ำ ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำซึ่งฟีดเลอร์ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผสมกันออกมาเป็นสถานการณ์ต่างๆ 8 สถานการณ์

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ได้นำแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีสามมิติ (3 - D Model) ของ เรดดีน (Reddin) มาพัฒนาขึ้นมาใหม่ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (task behavior) และ 2) พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) และจากพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนี้เองได้นำมาสร้างเป็นแบบของภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ คือ

2.1 แบบบอกกล่าวหรือสั่งการ (telling: S1) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ทั้งนี้การสื่อสารกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะมีช่องทางน้อยและมักเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

2.2 แบบขายความคิด (selling: S2) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้นอกจากจะให้คำแนะนำและชี้แนะแล้วยังให้การสนับสนุน

ผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ผู้นำจะมีการสื่อสารกับผู้ตามมากขึ้นรวมทั้งการแสดงออกทางด้านความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น การให้คำชม การกระตุ้นความคิดโดยการแนะนำ เป็นต้น

2.3 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participation: S3) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานแต่ไม่มุ่งความสัมพันธ์สูง กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะลดบทบาทในการชี้นำและควบคุมลง แต่จะให้การสนับสนุน ส่งเสริมความคิดของผู้ตาม รวมถึงการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2.4 แบบมอบหมายงานหรือมอบอำนาจ (delegating: S4) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ กล่าวคือ ผู้นำจะไม่มีการสั่งการและลดการสนับสนุนไปทั้งนี้ผู้นำจะมอบอำนาจในการทำงานหรือมอบหมายงานแก่ผู้ตาม โดยผู้ตามจะมีอำนาจในการตัดสินใจและอิสระในการทำงานเต็มที่ทุกอย่าง

นอกจากแบบของภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีนี้ยังคำนึงถึงสถานการณ์ต่าง ๆ โดยที่สถานการณ์เหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งแบ่งได้ 2 อย่าง คือ

1. วุฒิภาวะในเรื่องงาน หมายถึง ผู้ตามจะมีความสามารถมีทักษะในการทำงานและได้รับการฝึกอบรม

2. วุฒิภาวะในเรื่องจิตวิทยาของผู้ตาม หมายถึง ผู้ตามจะแสดงออกถึงความเต็มใจมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับในคุณสมบัติของตนเอง และความสามารถที่จะรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์ของผู้ตามหรือของกลุ่มคนในองค์กร

3. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของอีวานส์และเฮาส์ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2551, มกราคม 23) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อีวานส์และเฮาส์ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบชี้นำ (directive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้นำ และมีการกำหนดตารางการทำงาน

3.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตรมีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

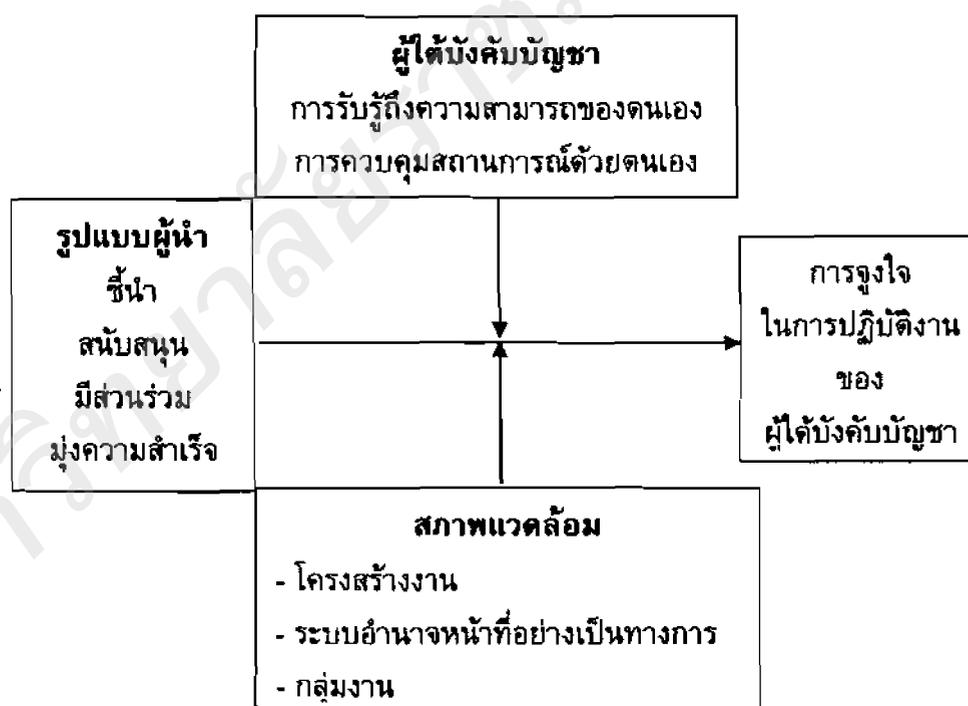
3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ในระดับสูง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

นอกจากนี้ทฤษฎียังเชื่อว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

1. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเองหากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตัวเองไร้ความสามารถ จะต้องการผู้นำแบบชี้นำ แต่หากรับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูง จะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำเลย

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงานหากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำ



ภาพ 4 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของอีวานส์และแฮร์ส (Evans & House)

4. ทฤษฎีแบบจำลองของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton's Decision Making Model, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2551, มกราคม 23) วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) และ ฟิลลิป ดับเบิลยู เยตตัน (Phillip W. Yetton) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ ในแง่

ของการตัดสินใจ (decision – making styles) ขึ้นโดยเสนอระดับกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 5 แบบ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ดังนี้

4.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (autocratic decision I หรือ AI) ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง

4.2 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (autocratic decision II หรือ AII) ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจเพียงผู้เดียว

4.3 การตัดสินใจแบบปรึกษา (consultative decision I หรือ CI) ผู้นำจะร่วมปรึกษาและขอความคิดเห็นบางส่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจโดยลำพัง

4.4 การตัดสินใจแบบปรึกษา (consultative decision II หรือ CII) ผู้นำ จะร่วมปรึกษาขอความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจโดยลำพัง

4.5 การตัดสินใจโดยกลุ่ม (group decision หรือ GII) ผู้นำให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการปรึกษา รวบรวมข้อมูล แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

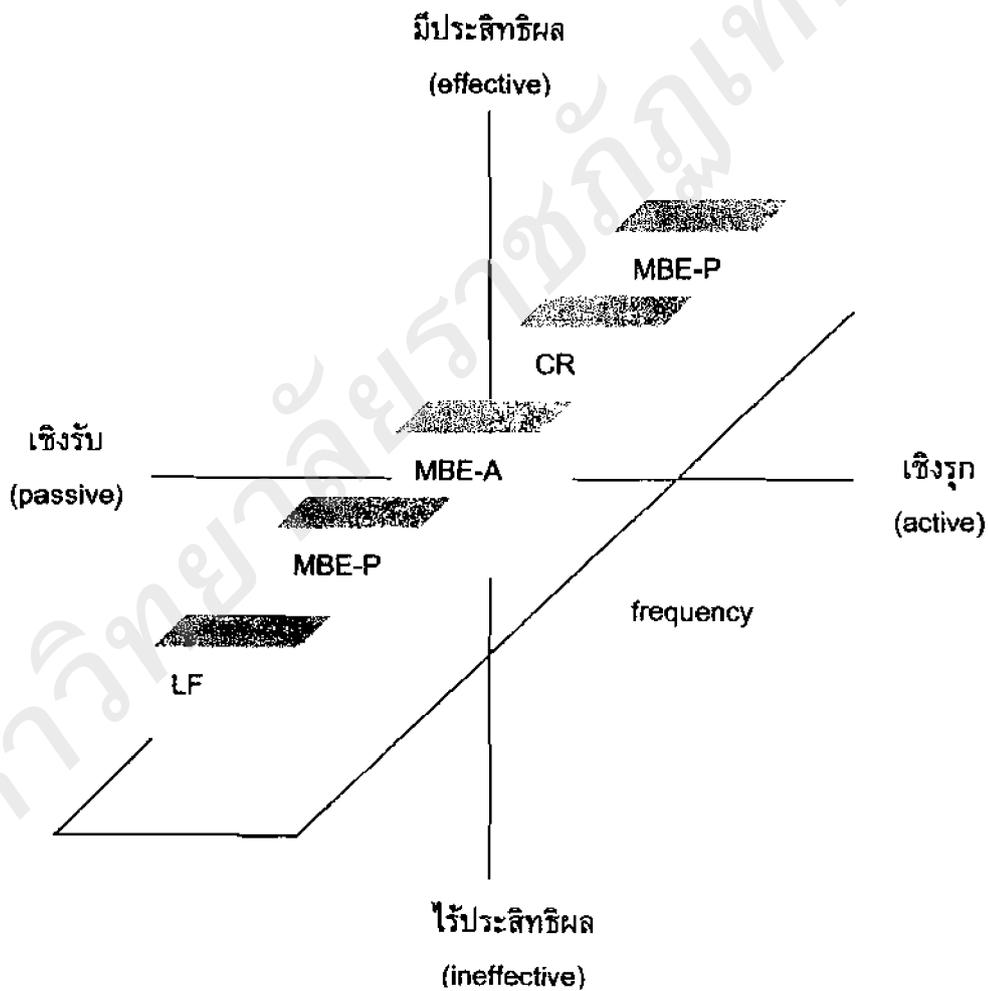
### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป (Transformational Theory)

สถานการณ์ปัจจุบันต้องการมีผู้นำที่มีความสามารถในระดับต่างๆของสังคมและองค์กร ทำให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำ ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันได้เกิดแนวคิดสำคัญๆ ต่อไปนี้

3.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  
ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ บาสและอโวลีโอ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551, ธันวาคม 23) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า ตัวแบบของภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (the model of full range of leadership) ดังภาพ 5 ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (non – leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception: MBE – P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception: MBE – A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational

leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรการอีกด้วยดังภาพ 5



ภาพ 5 ตัวแบบของภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (The model of full range of leadership)

### ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีอิทธิพลต่อผู้นำในเรื่องของภายในจิตใจ คือแรงจูงใจ คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งก็เป็นการมุ่งที่จะยกระดับความต้องการภายในของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วผู้นำจะส่งเสริมหรือเปลี่ยนสภาพของผู้ตามให้เป็นผู้นำ โดยที่ผู้นำก็จะได้รับอิทธิพลของผู้ตามด้วย กล่าวคือ ผู้นำเองก็จะเปลี่ยนสภาพของตนเองให้เป็นผู้ที่ส่งเสริมคุณธรรม หรือทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกันในการที่จะเปลี่ยนสภาพไปสู่ทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence: II) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการที่จะชักจูง เคลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพและเชื่อถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แสดงบทบาทต่อผู้ตามโดยเป็นเสมือนดังครู
2. การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (inspirational motivation: IM) ผู้นำจะต้องผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation: IS) ผู้นำจะต้องกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อเกิดปัญหานั้นผู้นำจะกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มองปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้ตามจะได้รับโอกาสในการที่จะคิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทต่อผู้ตามจะในฐานะผู้ฝึกสอนหรือเป็นที่เลี้ยง ให้สนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ

### ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ถูกกล่าวโดยอาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) กล่าวคือ เป็นอิทธิพลที่ส่งผลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผ่านการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างกันและกัน รวมถึงการพึ่งพากันอีกด้วย ทั้งนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตามโดยใช้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน เงินรางวัล โบนัส ค่าชม ฯลฯ จัดว่าเป็นการให้แรงเสริมแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามนั้นเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และแรงจูงใจอันเกิดขึ้นแก่ผู้ตามนี้ จัดเป็นแรงจูงใจที่สนองความต้องการในขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจแก่ภายนอกเท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ

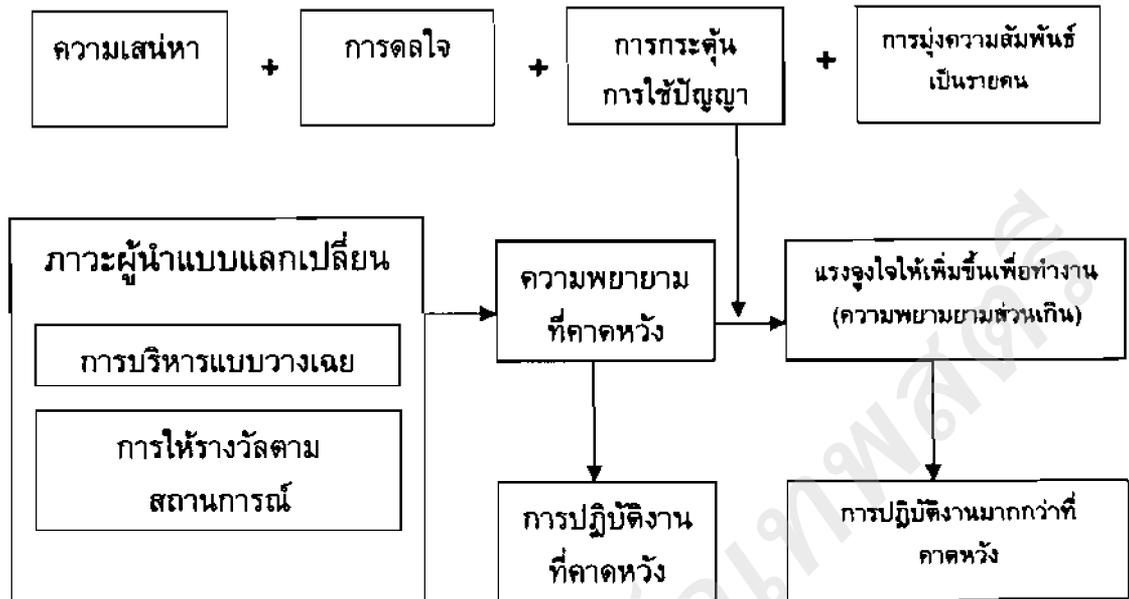
1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent rewards: CR) ผู้นำจะเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ตาม

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception: MBE-A) เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้ตามโดยจะปล่อยให้ระบบการทำงานเป็นไปตามปกติ กล่าวคือจะไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน แต่เมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือผลงานนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะเข้ามาคอยควบคุมสถานการณ์หรือแทรกแซงโดยการแนะนำ ชี้แนะ หรือควบคุมสถานการณ์

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception: MBEP) เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้ตามโดยจะเฉยต่อสถานการณ์การทำงานที่ปกติ เหมือนกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และก็จะเข้าควบคุมหรือแทรกแซงเมื่อผลการปฏิบัติงานนั้นผิดพลาดเช่นกัน แต่จะต่างตรงที่จะมีพฤติกรรมที่เป็นการลงโทษผู้ตาม หรือส่งผลกระทบต่อผู้ตามในทางลบ เช่นการจับผิด การตำหนิ การลงโทษ ฯลฯ เป็นต้น

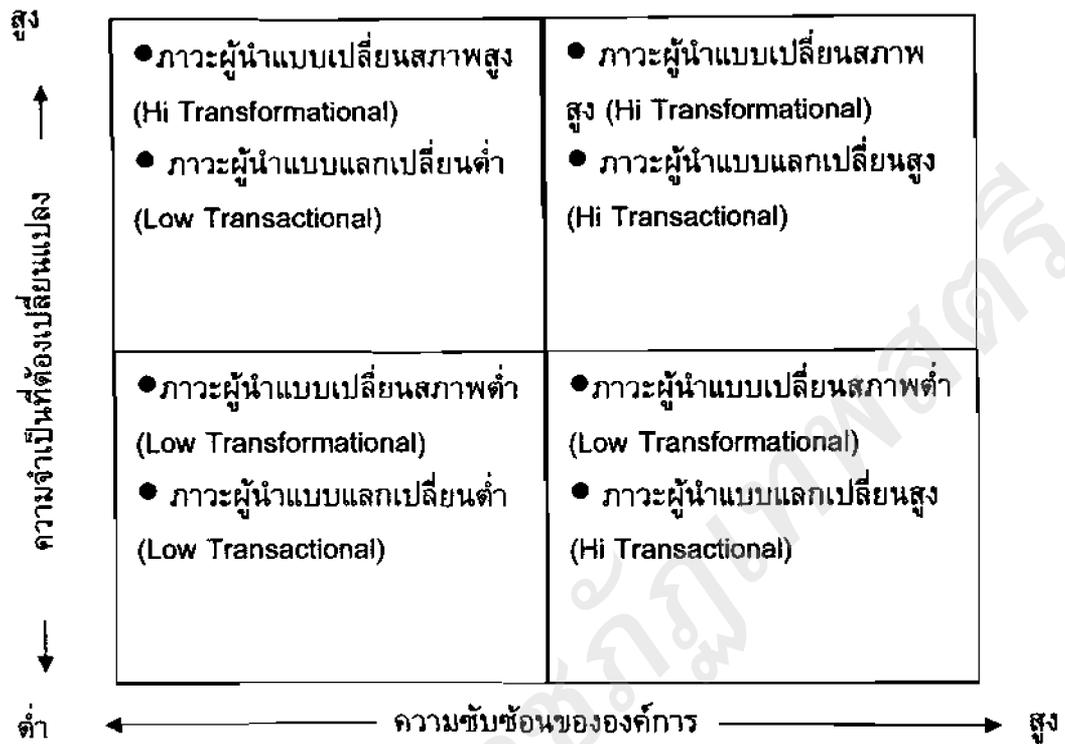
4. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership: LF) เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่ไม่แสดงออกแบบไม่ใส่ใจต่อการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าสถานการณ์การทำงานจะเป็นเช่นไร ก็จะไม่สนใจ ไม่ตัดสินใจสั่งการ ไม่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจและไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงเปรียบเสมือนกับว่าขาดภาวะผู้นำ (non – leadership) ตนเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันคือทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่จะต่างก็ตรงที่ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามในระดับที่ต่ำ โดยการให้รางวัล ตำแหน่ง โบนัส เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้น การจูงใจ การคล้อย ผู้ตามให้เห็นในคุณค่าของผลงานที่มากขึ้นกว่าเดิม ตามที่กล่าวมาไว้ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การนำมากกว่า กล่าวคือ มีการจูงใจ สร้างแรงจูงใจต่อผู้ตามการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นแบบอย่างของผู้นำในอุดมคติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น มีพฤติกรรมของการจัดการ และพยายามรักษาสภาพการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ไม่มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังจำเป็นต้องมีในผู้นำคนเดียวกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ตัวแปรที่อาจทำให้มีการใช้ระดับของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างกันอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร อันได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาในการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ปัจจัยด้านบริบท ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นที่ผู้นำต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบควบคู่กันไปคือ ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในบริบทที่ต่างกัน ปัจจัยด้านองค์กร ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันจะมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน โดยที่องค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีภาวะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า



ภาพ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความซับซ้อนและภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป ระดับการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ความเหมาะสมหรือความสมดุลระหว่างการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างตามที่กล่าวมา ดังนั้น การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีการใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมจึงจำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เรียนรู้ที่จะนำโดยผ่านการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดทักษะและความชำนาญด้วยความอดทนอย่างแท้จริง

3.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์ (charismatic leadership) ผู้นำบารมี (charisma) มีคุณภาพพิเศษของผู้นำซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่างอย่างพิเศษจากคนอื่น ๆ เฮ้าท์ (House, 1973, pp.13-19) กล่าวว่าผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่แน่นอน มีระดับสูงมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ 1)สมาชิกในกลุ่มเชื่อในความถูกต้องของความเชื่อของผู้นำ 2)ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา 3)สมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4)เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อผู้บังคับบัญชา 5)เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างดี 6)มีความเหมือนผู้นำและทำตามผู้นำ 7)ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร 8)ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน และ 9)มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จ

บาส (Bass, 1989, pp. 207-208) กล่าวว่าผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยาบาสยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพวกผู้นำบารมี (charismatic leader) แตกต่างจากพวกหัวรั้นคือ ยืดหยุ่น ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อองค์กรอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่อ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญที่ขาดเสียมิได้คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นในการรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่าการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการปฏิบัติของตนและผู้อื่น เรียนรู้จากความผิดพลาดแล้วนำมาประยุกต์ปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพการทำงานตนเอง

#### 4. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของโบลแมนและดีล (Bolman & Deal)

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p.9 ) ได้เสนอมุมมอง หรือ กรอบการ แสดงออก ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า การแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำจะสอดคล้องกับรูปแบบของการบริหารองค์การ ซึ่งผู้บริหารอาจจะใช้กรอบส่วนบุคคล มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผล หรือ มุมมองแหล่งอำนาจในการรวบรวมแสวงหาข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจประกอบการดำเนินงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารแสดงออกจะอยู่ในมุมมองหรือกรอบ 4 กรอบ คือ ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำเน้นการเมือง และภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์

##### 4.1 ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง (the structural frame)

###### 4.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง

วนิดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้างจะเปรียบประหนึ่งวิศวกร โดยมีกระบวนการทำงานที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย บทบาท การประสานงานและการควบคุม มีสมมติฐานว่างานจะดำเนินไปได้อย่างดีที่สุดในเมื่อเป้าหมายชัดเจน กิจกรรมต่างๆ มีวัตถุประสงค์เด่นชัด บทบาทต่างๆ ที่ได้รับกำหนดอย่างชัดเจน และการทำงานของบุคคลต่างๆ มีการเชื่อมโยงกันโดยอำนาจ หน้าที่ นโยบาย กฎระเบียบ และการดูแล ณะน่ายอย่างใกล้ชิด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547, หน้า 229) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เน้นโครงสร้าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยมและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้

จรัญญา ปานเจริญ (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาท ทั้งตัวของผู้นำเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐานทางการบริหาร อย่างเช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งเน้นเรื่องงานเป็นหลัก

ประชุม โพธิกุล (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำเน้นโครงสร้าง คือ สถาปนิกทางสังคม แบบผู้นำมีการวิเคราะห์และการออกแบบ แต่ถ้าในสถานการณ์ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำแบบจะเป็นแบบเผด็จการเล็กน้อย ใจแคบ แบบผู้นำเน้นรายละเอียด ผู้นำแบบโครงสร้างมุ่งเน้นโครงสร้างกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม การดำเนินการ การทดลองและการปรับตัว

เวปโกทูโน (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำเน้นโครงสร้าง เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่โครงสร้าง กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม การปฏิบัติ การทดลอง และการปรับปรุง ข้อดีคือ วิเคราะห์และออกแบบ ข้อเสียคือ ละเอียดจนเกินไป

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, pp.15-18) กล่าวถึงผู้นำลักษณะนี้ว่า การแสดงออกซึ่งความสามารถส่วนใหญ่ จะเป็นความประพุดที่สอดคล้องกับระเบียบวินัยของสังคมวิทยา จะให้ความสำคัญกับ เป้าหมาย บทบาทอย่างเป็นทางการ การประสานงานและควบคุม และเชื่อว่างานจะดำเนินไปได้ดีที่สุดเมื่อเป้าหมาย จุดประสงค์ กิจกรรม และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน นอกจากนี้การทำงานของบุคคลต่างๆ จะต้องมีการเชื่อมโยงกันโดยอาศัยอำนาจ หน้าที่ นโยบาย กฎระเบียบ และการดูแล แนะนำอย่างใกล้ชิด

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย บทบาท การประสานงานและการควบคุม การทำงานของบุคคลต่างๆ มีการเชื่อมโยงกันโดยอำนาจ หน้าที่ นโยบาย กฎระเบียบ กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน การดูแลแนะนำอย่างใกล้ชิด เน้นเรื่องงานเป็นหลัก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

#### 4.1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง

วนิดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 5) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง คือ ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย บทบาท การประสานงานและการควบคุม มีสมมติฐานว่างานจะดำเนินไปได้ด้วยดีเมื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ บทบาทต่างๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน การทำงานของบุคคลจะมีการเชื่อมโยงกันโดยหน้าที่ พฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่

1. คิดกระฉ่างและเป็นเหตุเป็นผล

2. มีการวางแผนอย่างรอบคอบและกำหนดเวลาในการทำงานชัดเจน
3. เข้าใจถึงปัญหาด้วยการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและการคิดอย่างละเอียดรอบคอบ
4. นโยบายและกรรมวิธีที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัตินั้นมีความชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผล
5. เผชิญกับปัญหาด้วยข้อเท็จจริงและเหตุผล
6. กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้และให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
7. ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับรายละเอียดปลีกย่อย
8. เชื่อมมั่นในโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

ปิยพร รongพล (2543, หน้า 5) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง จะแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ บทบาทของสมาชิก การประสานงาน และการควบคุมโดยมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และบทบาทในการปฏิบัติงานของสมาชิก จะเชื่อมโยงกันโดยอำนาจ หน้าที่ นโยบาย กฎระเบียบ และการดูแลแนะนำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547, หน้า 229) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำแบบเน้นโครงสร้างมีลักษณะคล้ายแบบของผู้นำที่มุ่งงานนั่นเอง คือ ผู้นำได้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่

1. การวิจารณ์การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
2. การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลากำหนด
3. การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน
5. การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็ม

ความสามารถ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547, หน้า 301) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเน้นโครงสร้างจะเน้นกำหนดบทบาทหน้าที่งานโดยจะมีพฤติกรรมดังนี้

1. บอกให้พนักงานรู้ว่าต้องการงานอะไรหรือให้พนักงานทำอะไร
2. วางแผนกำหนดการทำงานและตารางเวลางานที่ชัดเจน
3. เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน
4. มอบหมายงานให้พนักงานทำให้เสร็จตามกำหนด

ฮอลล์ (Hall, 1977, p. 19) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำแบบโครงสร้าง คือ

1. เน้นความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคน
2. มีการแยกสมาชิกองค์การออกจากคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิก
3. มีการให้ความสำคัญกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ซึ่งมีสมาชิกองค์การกลุ่ม

หนึ่งทำหน้าที่ดูแลให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้น ๆ

4. มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การ
5. จัดความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การมีลักษณะเป็นแบบสมาคม

มากกว่าที่จะเป็นแบบชุมชน เหมือนเช่นที่เป็นอยู่ในครอบครัว

6. มีการทำงานแบบต่อเนื่องและมีจุดมุ่งหมาย

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p.48) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบโครงสร้างจะเป็นดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นพิเศษ
2. มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของโครงสร้างกลยุทธ์และ

สิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. สนใจระบบต่างๆ ที่กระตุ้นการทำงานและเน้นที่การปฏิบัติ
4. มีการทดลอง ประเมินผล ประเมินค่า และดัดแปลงการทำงานอยู่

เสมอ ๆ

จากการศึกษาสรุปภาวะผู้นำเน้นโครงสร้างจะแสดงออก ได้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2) นโยบายและกรรมวิธีที่กำหนดขึ้นนำไปปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน 3) มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของโครงสร้าง กลยุทธ์ และสิ่งแวดล้อมในองค์การ 4) กระตุ้นการทำงานและเน้นที่การปฏิบัติ 5) วางแผนและกำหนดเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน 6) ให้ความสำคัญกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ทำหน้าที่ดูแลให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้น ๆ 7) มีเหตุผลและการคิดอย่างละเอียดรอบคอบ 8) กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ 9) ให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบในผลลัพธ์จากการทำงานที่เกิดขึ้น 10) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับรายละเอียดปลีกย่อย 11) มีการทดลอง ประเมินผล ประเมินค่า และดัดแปลงการทำงานอยู่เสมอ 12) แยกสมาชิกองค์การออกจากคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิก และ 13) จัดความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การมีลักษณะเป็นแบบสมาคม มากกว่าที่จะเป็นแบบชุมชน เหมือนเช่นที่เป็นอยู่ในครอบครัว

## 4.2 ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ (the Human Resource frame)

### 4.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์

อำนวยการ แสงสว่าง (2540, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีความเป็นคน และต้องทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลาย

ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การ

วนิดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์เปรียบประหนึ่งนักแนะแนวกระบวนการทำงานและการบริหาร จะให้ความสำคัญกับความชำนาญ และความต้องการของบุคคลในองค์การ มีสมมติฐานว่า บุคคลต่าง ๆ จะทำงานอย่างดีที่สุด ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง และถ้ามีความรู้ความสามารถในงานที่ต้องปฏิบัติ เรื่องที่ผู้บริหารจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สภาวะการทำงาน การให้คำแนะนำปรึกษา และการฝึกฝนคนให้เกิดความชำนาญ และพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2547, หน้า 231) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้คำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

สมหวัง พันธะลี (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้นำที่เชื่อในตัวบุคคล

เวปโกทูโน (2550, เมษายน 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำที่เข้าถึงตัวได้ง่าย มีพลัง เพิ่มการแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วม สนับสนุน และทำการตัดสินใจสู่การปฏิบัติ ข้อดีคือ สนับสนุน ส่งเสริมกำลังใจ ข้อเสียคือ แฝงได้ง่าย

ประชุม โพธิกุล (2550, เมษายน 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดผลและรับใช้แบบผู้นำเป็นลักษณะสนับสนุน ส่งเสริมและให้สิทธิอำนาจ ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นลักษณะเน้นเรื่องงาน แบบภาวะผู้นำแบบละทิ้งและฉ้อฉล ผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ เชื่อในตัวบุคคล เข้าพบได้ง่าย ให้สิทธิอำนาจ เพิ่มการมีส่วนร่วม สนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูล ให้หน่วยล่างตัดสินใจ

จรัญญา ปานเจริญ (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ เป็นระดับของพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น และคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p.121) กล่าวถึงกรอบนี้ว่า มุมมองเชิงทรัพยากรมนุษย์เป็นลักษณะเฉพาะของความคิดนักจิตวิทยาสังคมใช้เป็นพื้นฐานในการตั้งสมมติฐานผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับความชำนาญและความต้องการของบุคคล

ในองค์กร โดยเชื่อว่า บุคคลต่างๆ จะทำงานได้ดีที่สุดถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง และถ้ามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ชี้แนะ เรื่องที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือ การคัดเลือกฝึกฝนคนทำงาน สภาวะการทำงาน การให้คำแนะนำ ปรึกษา เพื่อพัฒนา และคำนึงถึงความต้องการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ กรอบทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญสูงสุดกับคน เพราะเชื่อว่า คนสามารถสร้างและทำลายองค์กรได้ด้วย แนวคิดอำนาจ พลังความรัก ความสามารถที่ทุ่มเทให้กับองค์กร และองค์กรก็สามารถที่จะสร้างคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พอๆ กับการที่องค์กร สามารถทำลายแนวคิด พลังงาน ความรัก และความสามารถที่คนทุ่มเทให้กับองค์กร

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรีความเป็นคนและความต้องการของบุคคลในองค์กร มุ่งความเป็นมิตร เพิ่มการแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าบุคคลจะทำงานดีที่สุดในความต้องการได้รับการตอบสนอง และถ้ามีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ

#### 4.2.2 ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์

วินดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 6) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความชำนาญและความต้องการของบุคคล โดยมีความเชื่อว่าบุคคลจะทำงานดีที่สุดในความต้องการได้รับการตอบสนอง และถ้ามีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่

1. ให้ความสนใจและให้การสนับสนุนผู้อื่นอย่างแท้จริง
2. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจโดยผ่านสัมพันธภาพที่เปิดเผยและร่วมมือซึ่งกันและกัน
3. แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจอย่างแท้จริง
5. เป็นผู้ฟังที่ดีพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น
6. เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมสูง
7. ให้ความช่วยเหลือและตอบสนองต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
8. ยกย่องชมเชยผู้อื่นที่มีผลงานดีเยี่ยม

ปิยพร รongพล (2543, หน้า 5) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ จะแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับความชำนาญและความต้องการของบุคคล โดยมีความเชื่อว่า บุคคลจะทำงานได้ดีที่สุดถ้ามีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติและความต้องการได้รับการตอบสนอง

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ (2543, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผน กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์การ ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์”

พะยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547, หน้า 228) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและเป็นธุระ ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้

1. การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส
4. การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงาน
5. การยอมรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, มกราคม 23) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. มีการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับคน รวมทั้งมุ่งพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น
2. มีการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น

3. มีการขยายการเรียนรู้ไปสู่แขนงอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรับบทบาทหน้าที่ใหม่ ๆ ให้ครอบคลุมกว้างขวางทั้งองค์การ และในทุกจุดต่างมีปัจจัยเรื่อง “คน” เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ

4. ต้องคอยติดตามสังเกต ลงมือริเริ่ม หล่อหลอมความคิดและการกระทำของพนักงาน

5. มีการพัฒนา “ความสามารถ” ขององค์การผ่าน “ความสามารถ” ของ “คน”

6. มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนวัดผลได้จริงในการวัดประสิทธิภาพเรื่องคนเป็นแนวทางเดียวกัน

7. มีบทบาทในด้านการประสานและสร้างความร่วมมือและรวมพลังทำงานเป็นหนึ่งเดียว ป้องกันมิให้เกิดสภาพต่างคนต่างทำ

8. มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาด้านสังคมและตามทันนโยบายสาธารณะต่าง ๆ

ลิเคิร์ท (Likert, 1961, p.100) ได้กล่าวว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ มีความเชื่อว่าอำนาจสูงสุดนั้นเกิดจากอิสรภาพในการคิดในการทำ เมื่อคนไม่มีศักยภาพในการคิดในการทำ คนก็จะไม่แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ จะมีดังนี้

1. ให้อำนาจในการตัดสินใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจออกไป
2. คอยสนับสนุนช่วยเหลือ
3. พยายามที่จะสนับสนุนการทำงานโดยสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อม

ในการทำงาน

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p.48) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบทรัพยากรมนุษย์จะเป็นดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างคน
2. มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การทำงานโปร่งใส
3. ให้อำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน
4. สามารถเข้าพบติดต่อได้ง่าย

จากการศึกษาสรุปภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์จะแสดงออก ได้ดังนี้

- 1) มีกลยุทธ์คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ
- 2) เข้าใจและใส่ใจต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น
- 3) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจโดยผ่านสัมพันธภาพที่เปิดเผย
- 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วม
- 5) ยกย่องชมเชยผู้อื่นที่มีผลงานดีเยี่ยม
- 6) เป็นผู้ฟังที่ดีพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น
- 7) ให้การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

8) มีการพัฒนาสมาชิกในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ 9) เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา 10) หล่อหลอมความคิดและการกระทำของพนักงาน 11) มีการทำงานโปร่งใส ให้ความเสมอภาคต่อผู้ได้บังคับบัญชา 12) สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และ 13) สามารถเข้าพบติดต่อได้ง่าย

#### 4.3 ภาวะผู้นำเห็นการเมือง (the political frame)

##### 4.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเห็นการเมือง

วนิดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเห็นการเมืองเปรียบประหนึ่งทนายความหรือกรรมการตัดสิน ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับอำนาจ ข้อขัดแย้งผลประโยชน์ของกลุ่มต่างๆ แนวร่วม มีสมมติฐานว่า ความสำเร็จจะมีขึ้นได้ขึ้นอยู่กับการจัดตั้งแนวร่วมในการทำงาน วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติต่างๆ ในองค์การเรื่องๆ ที่ผู้นำให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ การจัดตั้งและรักษาแนวร่วม การเผชิญและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหมู่สมาชิก การหาวิธีประนีประนอมเมื่อมีข้อขัดแย้ง

สุจินต์ จันทร์สุด (2548, หน้า 562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเห็นการเมือง คือ พฤติกรรมของผู้นำในการจัดสรรทรัพยากรที่มีค่าสำหรับกลุ่มองค์การและสังคม และการจัดสรรดังกล่าวนี้จะต้องมีผลบังคับตามกฎหมายขององค์การและกฎหมายของประเทศชาติ

สมหวัง พันระลี (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำเห็นการเมือง คือ ผู้นำที่ร่วมจิตร่วมใจ แบ่งปันปันส่วน ต้องได้มาทำอย่างไรก็ได้

ประชุม โพธิกุล (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเห็นการเมืองในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นลักษณะส่งเสริมสไตส์ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะสร้างความร่วมใจร่วมใจและการศรัทธากำลัง ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะทำอย่างไรบ้าง สไตส์ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบการเมืองจะบอกความต้องการอะไรและต้องการเอาให้ได้ แบ่งสรรอำนาจแบ่งปันผลประโยชน์ สร้างเครือข่ายเพื่อผู้มีส่วนได้เสียคนอื่นๆ ใช้วิธีชักจูงโน้มน้าวก่อน แล้วจึงใช้การเจรจาต่อรองหรือใช้วิธีบังคับถ้าจำเป็น

เวปโกทูโน (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเห็นการเมือง คือ ผู้แจกจ่ายอำนาจและผลประโยชน์ สร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ใช้การชักชวนก่อน และอาจต่อรองหรือบังคับขู่เข็ญเมื่อจำเป็น ข้อดีคือ สนับสนุนการรวมกลุ่ม รวมพรรค และสร้างกำลัง ข้อเสียคือ เร่งรัด จับโน้มน้ามนี่

โบลแมน, และคิล (Bolman, & Deal, 1990, p. 186) กล่าวถึง ผู้นำตามมุมมองนี้ว่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องของอำนาจ ข้อขัดแย้งการก่อตั้งแนวร่วมเพื่อการต่อรองและเรื่องผลประโยชน์ และเชื่อว่าความสำเร็จจะมีขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับการจัดตั้งแนวร่วมในการทำงาน และให้ความสนใจเป็นพิเศษ ในเรื่องการจัดตั้งและรักษาแนวร่วม พิทักษ์ผลประโยชน์กลุ่ม การเผชิญกับการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งกันในองค์การ

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เน้นการเมือง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับอำนาจ ข้อขัดแย้ง และผลประโยชน์ของกลุ่มต่างๆ สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้เสียคนอื่นๆ ใช้วิธีชักจูงโน้มน้าวก่อน แล้วจึงใช้การเจรจาต่อรองหรือใช้วิธีบังคับถ้าจำเป็น โดยมีความเชื่อว่าความสำเร็จจะมีได้ ขึ้นอยู่กับการจัดตั้งแนวร่วมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการปฏิบัติงาน

#### 4.3.2 ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นการเมือง

วินดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 6) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำเน้นการเมือง คือ ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับอำนาจ ความขัดแย้ง การหาแนวร่วม และผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยมีความเชื่อว่าความสำเร็จจะมีได้ ขึ้นอยู่กับการจัดตั้งแนวร่วมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการปฏิบัติงาน พฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่

1. มีความสามารถเป็นพิเศษในการระดมกำลังคนและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นนักเจรจาต่อรองที่มีความสุขุมและเชี่ยวชาญ
3. มีความสามารถในการโน้มน้าวชักนำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
4. คาดการณ์ล่วงหน้าและจัดการกับความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้วยความชาญฉลาด
5. มีความสามารถพิเศษในการแสวงหาการสนับสนุนจากผู้มีอิทธิพลและมีอำนาจ
6. มีการสร้างแนวร่วมเพื่อเป็นฐานในการสนับสนุนการทำงานที่มั่นคง
7. ประสบความสำเร็จทั้ง ๆ ที่มีข้อขัดแย้งและการต่อต้านคัดค้าน
8. มีความเชี่ยวชาญ และความอ่อนไหวทางการเมืองเป็นพิเศษ

ปิยพร รongพล (2543, หน้า 5) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นการเมืองจะแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับอำนาจ ความขัดแย้ง การก่อตั้งแนวร่วมและผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยมีความเชื่อว่า การจัดตั้งแนวร่วมในการทำงานในการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการปฏิบัติ จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน

สุพานี สฤษฐวิวานิช (2547, หน้า 389) กล่าวว่า เนื่องจากองค์การประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ ความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมการเมืองดังต่อไปนี้

1. มีวาทศิลป์และเสน่ห์ในระดับฉาบฉวยคือ มีความสามารถในการวางตัวในสังคม ทั้งด้านการพูดและการแสดงออก รู้จักฉกฉวยจังหวะหรือโอกาส
2. มีอิทธิพลต่อกลุ่ม มักได้รับความเชื่อถือในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p.48) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบการเมืองจะเป็นดังนี้

1. มีความชัดเจนในเรื่องผลประโยชน์ที่เขาต้องการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

2. มีการประเมินอำนาจและความสนใจของผู้บริหารและของกลุ่มอยู่เสมอ

3. มีการเชื่อมโยงของบุคคลหรือกลุ่มที่จะให้ผลประโยชน์

4. ลักษณะการทำงานและโน้มน้าว ชักจูง เจริญก้าวหน้าและถ้าจำเป็นจะ

บังคับขู่เข็ญ

จากการศึกษาสรุปภาวะผู้นำเน้นการเมืองจะแสดงออกได้ดังนี้ 1) มีการสร้างแนวร่วมเพื่อเป็นฐานในการสนับสนุนการทำงานที่มั่นคง 2) มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 3) เป็นนักเจรจาต่อรองที่มีความสุขุมและเชี่ยวชาญ 4) จัดการกับความขัดแย้งภายในหน่วยงานด้วยความชาญฉลาด 5) มีความสามารถเป็นพิเศษในการระดมกำลังคนและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ 6) แสวงหาการสนับสนุนจากผู้มีอิทธิพลและมีอำนาจ 7) สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างดี 8) จะแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่ม 9) มีส่วนในการวางตัวในสังคม ทั้งด้านการพูดและการแสดงออก 10) รู้จักถ่วงดุลจังหวะหรือโอกาส 11) มักได้รับความเชื่อถือในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ 12) ประสบความสำเร็จต่างๆ ที่มีข้อขัดแย้งและการต่อต้านคัดค้าน และ 13) มีความเชี่ยวชาญและความอ่อนไหวทางการเมืองเป็นพิเศษ

#### 4.4 ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์ (the symbolic frame)

##### 4.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์

วนิดา สมฤทธิ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์เปรียบประหนึ่งกวี หรือ ผู้วิเศษ จะให้ความสำคัญกับรูปแบบต่างๆ ทางพฤติกรรม ทั้งค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดและรักษารูปแบบนั้น มีสมมติฐานว่า ผู้คนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียมประเพณี สิ่งปฏิบัติเป็นประจำ และการยอมรับทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว ถึงวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ เรื่องที่ผู้นำสนใจเป็นพิเศษ คือ การอธิบายถึงค่านิยมและความฝันส่วนบุคคล ค่านิยมของสมาชิกในองค์การ รูปแบบพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใช้บริการ ผลกระทบจากเรื่องในอดีต และขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การ

สมหวัง พันธะลี (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำแบบสัญลักษณ์เป็นผู้นำที่ไม่ประสิทธิผล ผู้นำแบบกระตือรือร้นอย่างคลั่งไคล้หรือเมาปัญญา สไตล์ผู้นำไม่ชัดเจน

เวปชลดา (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

เวปโกทูน (2550, เมษายน 5) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้ใช้สัญลักษณ์เป็นหลักในการดึงดูดความสนใจผู้คน และใช้การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ให้เกิดแรงบันดาลใจในแก่ผู้คน ข้อดีคือ เผยแพร่ แนะนำให้เกิดแรงบันดาลใจ ข้อเสียคือ กระจือหรือร้นจนคลั่ง งามาย

ประชุม โพธิกุล (2550, เมษายน 5) กล่าวถึงผู้นำเน้นสัญลักษณ์ว่า ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำรู้เหตุการณ์ สไตล์ผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำแบบกระจือหรือร้นอย่างคลั่งไคล้ หรือเบาปัญญา สไตล์ ผู้นำไม่ชัดเจนไม่มีความหมาย องค์การที่มีแนวคิดที่มีผู้นำแบบสัญลักษณ์ เหมือนกับเวทีละครหรือโรงละคร แสดงบทบาทให้เกิดความประทับใจ ผู้นำเหล่านี้ใช้สัญลักษณ์เพื่อดึงความสนใจ เขาพยายามกำหนดกรอบประสบการณ์ เพื่อจัดให้ประสบการณ์ให้ตีความดูท่าที่มีเหตุผล เป็นไปได้

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p. 224) กล่าวถึง ผู้นำตามกรอบนี้ว่าจะให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดและรักษารูปแบบนั้น ๆ โดยเชื่อว่า คนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งเกิดยอมรับอย่างรู้ตัวและไม่รู้ตัว ผู้นำลักษณะนี้จะสนใจเรื่องค่านิยม ความฝันของสมาชิกและองค์การรูปแบบพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงานและผู้ให้บริการ รวมทั้งสนใจผลกระทบที่สะท้อนเรื่องราวในอดีตที่สืบทอดต่อกัน

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ทางพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานที่กำหนดและรักษารูปแบบนั้น ผู้นำใช้สัญลักษณ์เป็นหลักในการดึงดูดความสนใจผู้คน และใช้การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ให้เกิดแรงบันดาลใจในแก่ผู้คนโดยมีความเชื่อว่าคนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว

#### 4.4.2 ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์

วนิดา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 6) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ คือ ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ทางพฤติกรรม รวมทั้งค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้น โดยมีความเชื่อว่า คนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่

1. บันดาลใจให้กับผู้อื่นทำดีที่สุด
2. เป็นผู้มีการมีสูง
3. เป็นเสมือนแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น
4. มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง
5. มีความสามารถพิเศษสื่อให้เห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่ท้าทาย
6. มองการณ์ไกลเพื่อสร้างโอกาสและสู่ทางใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
7. สร้างความจงรักภักดีและความกระจือหรือร้น

8. เป็นเสมือนแบบอย่างที่ดีของความใฝ่ฝันและคุณค่าของหน่วยงาน

ปิยพร รongพล (2543, หน้า 5) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ จะแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ทางพฤติกรรม รวมทั้งค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อว่า คนได้รับอิทธิพลจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว

ประทานพร อุ่ณอ (2550, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นประธานขององค์การ ไว้ดังนี้ มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ บุคลิกภาพทั้งทางกายและทางใจที่ดี เป็นผู้มีไหวพริบปฏิภาณดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กว้างไกลและยืดหยุ่น มีความสามารถอธิบายให้คนอื่น เข้าใจได้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 42) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น มีบทบาทสำคัญ คือ การทำหน้าที่ในการลงนาม สัญญาต่าง ๆ การเป็นประธานการประชุมและพิธีการต่าง ๆ ขององค์การร่วมงานพิธีสำคัญต่าง ๆ ของชุมชน และต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมดูงานขององค์การ

โบลแมน, และดีล (Bolman, & Deal, 1990, p. 48) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกในกรอบสัญลักษณ์จะเป็นดังนี้

1. จะใช้สัญลักษณ์ในการดึงดูด ความสนใจโน้มน้าวความสนใจของสมาชิกในองค์การให้ปฏิบัติตาม
2. มีการกำหนดจุดร่วมของสมาชิกในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. แสดงวิสัยทัศน์ของคนและใช้วาทศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน

จากการศึกษาสรุปภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์แสดงออก ได้ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานขององค์การ 2) กำหนดจุดร่วมของสมาชิกในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) เป็นผู้มีบารมีสูง 4) เป็นผู้มีไหวพริบปฏิภาณดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี 5) จะใช้สัญลักษณ์ในการโน้มน้าวความสนใจของสมาชิกในองค์การให้ปฏิบัติตาม 6) มีความสามารถสื่อให้เห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่ทำทหาย 7) มองการณ์ไกลเพื่อสร้างโอกาสและสู่ทางใหม่ 8) มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง 9) สร้างความจงรักภักดีและความกระตือรือร้นให้สมาชิก 10) เป็นเสมือนแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น 11) มีความสามารถอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ 12) มักเป็นประธานพิธีการต่าง ๆ ขององค์การ ร่วมงานพิธีสำคัญต่าง ๆ ของชุมชนอยู่เสมอ และ 13) มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นเสมือนแบบอย่างที่ดีและมีคุณค่าของหน่วยงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำ ปรีวรรตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ ปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง คือ 1) เป็นผู้มีมีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยให้อิสระและยอมรับความคิดเห็น ของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผนให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม นอกจากนี้บุคลากรครูยังเชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งกว่านี้

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

ภิญญา คชศิลา (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำ ของกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน 2) ประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 3) แบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยภาพรวม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงเอกบุคลล

วณิช ประทุมพันธ์ (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครปฐมโดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 427 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 30 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ในระดับมากที่สุดทั้งห้า ด้านคือ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ยกเว้นด้านมีภาวะผู้นำ ซึ่งกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำในระดับมาก

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และขาดความคิดตามลำดับ 2) ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในงานในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 และ .01 ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ 2) การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมา 4) ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง 5) ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ 6) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 7) การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา 8) การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมา และ 9) การได้รับการยกย่องจากผู้บริหารบ่อย ๆ

วาสนา สามศรีทอง (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองพญา เขตการศึกษาที่ 12 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองพญา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์ (2546, หน้า 5) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเขาวนปัญญาและการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคานการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นชัดเจนว่าหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จิตติพงษ์ คล้ายไธทอง (2547, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 และ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพและลักษณะสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู อาจารย์ และผู้บริหารในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 จำนวน 289 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน และการจงใจเชิงคลอใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจงใจเชิงคลอใจสูงสุด รองลงมาได้แก่การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พัคตร์สร สิริบุญยภัค (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี พบว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความรึกองค์การ และด้านการวางแผน อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน คือ ความยืดหยุ่น ความจำเป็นพื้นฐาน มีหลักการ การบริหารคน หลักการปกครอง การมองการณ์ไกล หลักในการทำงาน ความมุ่งประสงค์ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการผสมผสาน ซึ่งคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผล

ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งภาพรวมและรายด้าน

ธวัชชัย มีประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาพรวมทั้งสามด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมทั้งสามด้านเมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน และระดับการศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

สุพรรณณี มาตรโพธิ (2549, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานและ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้านจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และวิทยฐานะ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9571 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุดส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ 2.1) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน 2.2) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.3) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกันมีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง และ 2.4) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวิทยฐานะต่างกันมีภาวะผู้นำทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษราภรณ์ ชื่นชม (2550, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพศ และประสบการณ์ทางการทำงานของ

ครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูผู้สอน 166 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ 2 ตอน และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 78 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552, บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.นครเขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 42 โรงเรียน ครู 3,390 คน โดยจำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน ซึ่งเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 326 ฉบับ (คิดเป็นร้อยละ 94.21) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ 4 ด้าน ทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ ทฤษฎีด้านผู้นำสู่จุดมุ่งหมาย ทฤษฎีด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบค่าที ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ทฤษฎีด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมีสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

โกฮ์ (Koh, 1991, abstract) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น

เฟลตัน (Felton, 1995, abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครูผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฟิลบิน (Philbin, 2001, abstract) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

ลักส์ (Lucks, 2002, abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่าไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีหลักในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารรับผิดชอบโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีคุณภาพและการสร้างกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกรอบการแสดงออกภาวะผู้นำจะสอดคล้องกับรูปแบบของการบริหาร

องค์การ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้กรอบส่วนตน มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผล หรือมุมมองแหล่งอำนาจ ในการรวบรวมแสวงหาข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจประกอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารแสดงออกจะอยู่ใน มุมมองหรือกรอบ 4 กรอบ คือ ภาวะผู้นำเน้นโครงสร้าง ภาวะผู้นำเน้นทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำเน้นการเมือง และภาวะผู้นำเน้นสัญลักษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี